

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2009157074

UDC\_\_\_\_\_

标杆管理对电费抄核收业绩评价改进的研究

沈雪梅

指导教师 郭晓梅教授

厦门大学

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

标杆管理对电费抄核收业绩评价  
改进的研究

Study on the Improvement of Benchmarking on  
Performance Evaluation of Electricity Charge Management

沈 雪 梅

指导教师姓名: 郭 晓 梅 教授

专 业 名 称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 4 月

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

学号: X2009157074

UDC \_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

标杆管理对  
电费抄核收业绩评价改进的研究

Study on the Improvement of  
Benchmarking on performance evaluation of  
Electricity charge management

沈雪梅

指导教师姓名: 郭晓梅 教授

专 业 名 称: 会计硕士 (Mpace)

论文提交时间: 2014 年 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2014 年 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日



# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 摘 要

国家电网公司自 2005 年开始开展同业对标活动，以实现通过同业对标管理，提高本企业业绩水平及管理水平的目的。自活动开展以来，国家电网公司的业绩水平有所提升，但在实践中还存在指标与业务流程脱节，重指标，轻改进等一些问题。

电费抄核收流程是供电企业生产运营中的重要流程，选择合适的业绩计量指标对建立科学的业绩评价指标体系，并提高该流程效率效益具有一定意义。但一直以来，电费抄核收流程的业绩计量指标比较僵化，无法解释业绩差异原因。本文运用标杆管理理论，结合电费抄核收流程，以 H 市供电公司为主要分析对象，分析电费抄核收流程中影响业绩的因素，在此基础上提出了一些新的业绩计量指标。并将这些指标运用于 H 市供电公司下属各分中心的业绩评价中，证明了这些指标的有用性。

本文期望这些新的业绩计量指标能够合理评价电费抄核收流程的业绩，促进构建科学合理的业绩计量指标体系，进而推动同业对标活动的开展。

**关键词：**标杆管理 业绩计量指标 电费抄核收





## **Abstract**

State Grid Corporation of China began the benchmarking in the industry at 2005 in order to develop the KPI and management. Because of the benchmarking, State Grid Corporation of China has stepped forward in its business. However, there still exists some problem actually like asymmetric between target and result.

Electricity charge management is one of the most important processes in the operation of any power supply enterprises. So, it is truly meaningful to found a performance evaluation index system to measure the performance of electricity charge management. But, in the past, the performance measurement index of electricity charge management is too fixed to display the performance difference. This paper is aiming to analyze the factor affecting the performance via the benchmarking. And the paper provides more targets in performance measurement index of electricity charge management as well. In the future, the targets will be used to evaluate to all the departments in H Electric Company in order to be proved which are useful.

**Keywords:** Benchmarking, Performance measurement index,  
Electricity charge management



# 目录

第一章 导论 .....	1
第一节 研究背景及意义 .....	1
第二节 文献综述 .....	3
第三节 研究内容及主要创新 .....	5
第二章 业绩评价及标杆管理理论概述 .....	7
第一节 业绩评价理论概述 .....	7
第二节 标杆管理理论概述 .....	9
第三节 标杆管理与业绩评价 .....	15
第三章 H 市供电公司电费抄核收对标管理背景及动因分析 .....	18
第一节 国家电网公司及 H 市供电公司基本情况介绍 .....	18
第二节 电费抄核收流程基本情况介绍 .....	19
第三节 供电企业行业特点对电费业务及业绩计量指标的影响 .....	24
第四节 抄核收流程对标管理背景及动因分析 .....	28
第四章 H 市供电公司电费抄核收业绩计量指标选择及效果 .....	36
第一节 确定内部标杆管理内容 .....	36
第二节 制定测评方案，确定业绩计量指标 .....	36
第三节 选择标杆管理对象 .....	43
第四节 抄核收指标数据比较，差距和原因分析 .....	44
第五节 实施改进方案后的结果分析 .....	46
第五章 总结与展望 .....	48
参考文献 .....	49
致谢 .....	52



## CONTENTS

<b>CHARPTER 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1. Background and Significance .....	1
2. Literature summary .....	3
3. Content and recreation .....	5
<b>CHARPTER 2 Review of the work theory of Performance measurement and Benchmarking.....</b>	<b>7</b>
1. Performance measurement briefly .....	7
2. Benchmarking briefly .....	9
3. Benchmarking and Performance measurement.....	15
<b>CHARPTER 3 Background and agent of Benchmarking in H electric company .....</b>	<b>18</b>
1. Fundamental state of State Grid Corporation of China and H electric company .....	18
2. The basic information of electricity charge management processe.....	19
3. The industry characteristics of power supply enterpises and the factors of performance measurement indexes.....	24
4. Analysis background and agent of benchmarking in the processe of electricity charge management .....	28
<b>CHARPTER 4 The choice and feedback of performance measurement indexes of electricity charge management in H electric company .....</b>	<b>36</b>
1. Ensuring the content of benchmarking.....	36
2. Making the scenario of performance evaluation .....	36
3. Choosing who will be the benchmarking object.....	43
4. The comparison of electricity charge management, and the analysis .....	44
5. Feedback analysis.....	46
<b>CHARPTER 5 Summary and exception .....</b>	<b>48</b>
<b>Refrence .....</b>	<b>49</b>

Acknowledge.....	52
------------------	----

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 导论

### 第一节 研究背景及意义

#### 一、研究背景

20 世纪 70 年代末，施乐公司开始开展标杆管理，并通过标杆管理提高了企业的经营业绩。之后，在许多企业和组织的实践过程中，标杆管理逐渐成为了支持企业不断改进和获得竞争优势的最重要的管理方式之一。标杆管理通过不断地寻找和学习的方式提高企业的经营绩效和管理水平，是一种支持企业持续改进的工具。随着标杆管理的应用领域不断拓展，许多西方国家的企业在经营管理过程中运用了标杆管理，例如摩托罗拉公司、IBM 等。在我国，标杆管理也被许多企业运用到经营管理活动中，例如中国石油天然气集团公司、宝钢集团、兖矿集团等，国家电网公司也在企业管理过程中运用了标杆管理。

电力行业的发展会影响到其他行业发展以及居民生活水平提高，但是由于电力行业是典型的自然垄断行业，在市场中缺乏竞争，电力企业往往缺乏革新的动力。国家电网公司是中国最大的电力企业，以投资建设运营电网（即电力传输、配电）为核心业务，经营区域覆盖 26 个省、自治区、直辖市。为促进企业进步，国家电网公司必须寻找方法增加企业内部竞争，使企业具有不断进取的意识，以获取进步。2005 年开始，国家电网公司在公司系统内开展了创一流同业对标工作。其目的是用指标评价企业，用业绩考核企业，推动企业提升技术水平、经营水平和管理水平，增强可持续发展能力和综合竞争能力。国家电网公司的同业对标活动是一种运用对标管理的理念在企业内开展的对标活动。该项活动开展以来，国家电网公司不仅建立了具有鲜明行业特点的业绩计量指标体系——《国家电网公司同业对标指标体系》，而且通过企业内部信息共享，将企业内部最佳的职能、流程或实践进行推广，增加了企业内部的竞争性，提高了企业的经营业绩。

国家电网公司通过同业对标活动加强了内部管理，促进了自身战略目的实现。但实践过程中也出现了一些问题，例如过度重视指标数据而忽视对流程或职能的改进、未充分考虑供电企业业绩与供电区域内经济状况密切相关的现实情况等。

虽然同业对标活动强调结果管理与过程管理的结合，但从实践看，同业对标活动正逐渐忽视过程管理，日益偏向于业绩评价或绩效管理。

电费抄核收流程是供电企业核心业务流程之一。一直以来，供电企业对该流程的业绩计量指标多使用回收率、抄表见面率、差错率等几个指标，缺乏对影响该流程效益的相关因素进行评价的的业绩计量指标。随着电力营销业务系统的建设，国家电网公司内部逐步统一了电费抄核收流程，并积累了大量该流程的相关数据。本文以 H 市供电公司为例，通过内部标杆管理的方法，分析研究电费抄核收流程相关数据及影响电费抄核收工作尤其电费回收方面效率效益的因素，寻找适于该业务流程的业绩计量指标，以丰富该流程的业绩计量指标。

## 二、研究意义

本文运用标杆管理理论，在以往其他研究的基础上，进一步研究标杆管理对于企业评价的改进作用，解决电费抄核收方面的业绩评价指标选择问题。本文是运用标杆管理对企业现有业绩计量指标改进的实践，有助于标杆管理研究开拓思路，对于推动标杆管理理论及业绩评价理论的深入研究具有一定意义。

电费抄核收工作的效率效益对供电企业的业绩具有重要意义，这一方面是因为电费收入是供电企业的主营业务收入，电费资金回收情况会影响到供电企业的运营，另一方面是因为电费电量在一定程度上能够反映国民经济发展的状态，对发电规划、电网规划等方面具有重要作用。本文运用标杆管理理论，结合电费抄核收流程，以 H 市供电公司为主要分析对象，分析了一些对电费抄核收工作业绩影响的因素进行评价的业绩计量指标，以及指标间的相互影响。本文对于分析电费抄核收流程中对业绩影响的驱动因素，发现工作薄弱环节，促进电费抄核收流程效率效益提升，促进电费精细化管理具有现实意义，对供电企业同业对标活动中构建电费抄核收流程的业绩评价体系具有一定意义。

## 三、研究方法

本文在研究方法上主要运用了个案研究法。本文以 H 市供电公司为例，对其电费抄核收业绩及其影响因素进行研究与分析，进而选择新的业绩评价指标，并运用新的业绩评价指标对 H 市供电公司电费抄核收业绩进行评价。从而证明了新的业绩指标的对于指明改进方向的有效性，并验证了标杆管理理论对企业业绩评价改进的有效性。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库